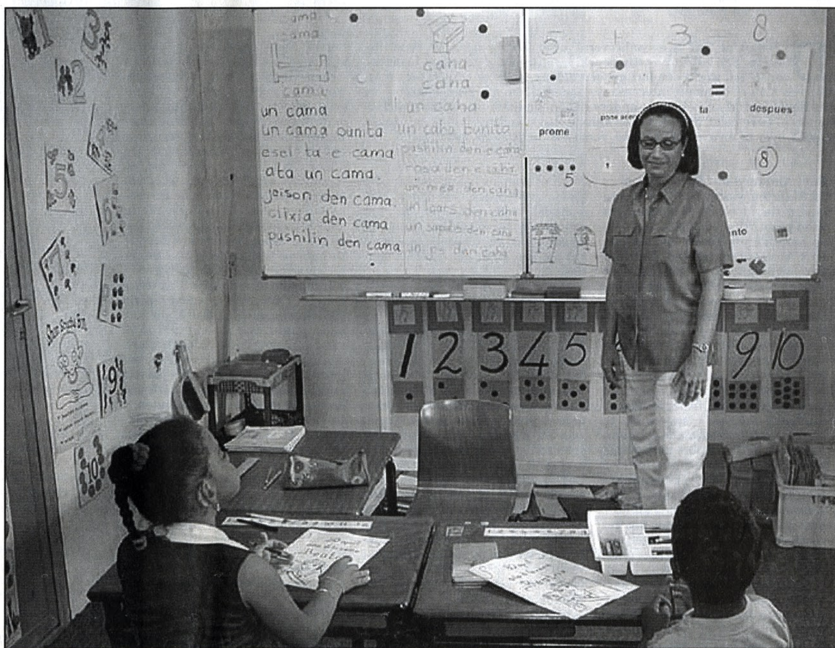
De school als lerende organisatie

Leren van en met elkaar, daar gaat het om

Iedere ouder wil graag dat zijn of haar kind goed onderwijs krijgt op de basisschool en daarna. Voor kinderen is goed onderwijs belangrijk, omdat dat hen vormt tot goed functionerende volwassenen. Wat is goed onderwijs? Hoe kun je de kwaliteit van het onderwijs meten? Alle aspecten van goed onderwijs samen bepalen de kwaliteit van het onderwijs, van een school, van een leerkracht. De Inspectie Onderwijs Aruba houdt toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en helpt scholen om de zorg voor kwaliteit in te passen in de organisatie van de school. Daarnaast kunnen ook ouders, overheid en de rest van de maatschappij meehelpen de best mogelijke kwaliteit van het onderwijs te realiseren. Zo wordt kwaliteitszorg in het onderwijs de zorg van iedereen.


Een goede basis voor de toekomst wordt op school gelegd.

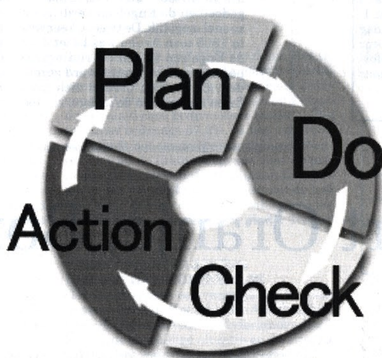
Door Marjanne Havelaar

De kwaliteitszorg in het primaire onderwijs stond centraal in de studiedagen die kortgeleden voor de leerkrachten van het basisonderwijs werden georganiseerd. Bij die gelegenheid heeft de inspectie uitgebreid uit de doeken gedaan hoe zij denkt over kwaliteitszorg in het onderwijs. Ook is ingegaan op de manier waarop de inspectie in de toekomst gaat controleren of scholen aan de vereiste kwaliteit voldoen.

Het basisonderwijs op Aruba is al zo'n tien jaar volop in beweging. De projectgroep Priepeb ontwerpt en begeleidt de vernieuwing. Een belangrijk aspect van de vernieuwingsprocessen binnen de school is de kwaliteit ervan. Je kunt namelijk wel van alles veranderen, maar het gaat om het uiteindelijke resultaat. Kwaliteitszorg raakt alle facetten en processen van de school en mag niet van het toeval afhangen. Scholen zijn zich hiervan bewust en werken uiteraard daaraan. Er moet daarom een planning zijn om te komen tot een systematische aanpak van de kwaliteitszorg op school. Systematische kwaliteitszorg houdt in dat de school haar activiteiten organiseert en beoordeelt vanuit haar visie op kwaliteit. Systematisch impliceert ook een ontwikkeling van beleid op het gebied van kwaliteitszorg, waarbij de samenhang tussen de verschillende onderdelen van de school duidelijk wordt gemaakt.

VISIE
De start van het kwaliteitszorgtraject is werken aan een algemene visie van de school. Vanuit die algemene visie ontwikkelt de school een visie op de verschillende onderdelen van de school, waaronder die op kwaliteitszorg.
Het is belangrijk dat bij het formuleren van een visie rekening wordt gehouden met de doelgroepen van de school. Met doelgroepen van de school wordt bedoeld: de schoolleiding, de teamleden, het onderwijs ondersteunend personeel, de leerlingen en de ouders. Onder het begrip kwaliteitszorg wordt volgens de inspectie verstaan: 'onderwijs dat zodanig effectief en efficiënt wordt georganiseerd dat het product ervan na evaluatie voldoet aan de vooraf gestelde doelen van de school en aan de wettelijke doelen en eisen waarbij tegelijkertijd tegemoet gekomen wordt aan de verwachtingen en aan de behoefte van de maatschappij'. Een hele mond vol, maar deze definitie geeft wel duidelijk weer wat er allemaal komt kijken bij kwaliteit.

Het doel van kwaliteitszorg is ervoor te zorgen dat je een goede school bent en dat ook blijft. 'Een goede school' is voor vele interpretaties vatbaar, maar een aantal elementen hoort daar in ieder geval in thuis. Belangrijk is de school als een samenhangend geheel te zien, niet als een opeenstapeling van klassen, waarbij iedere leerkracht koning in eigen klas is. De benadering en behandeling van de leerlingen behoort van de laagste tot de hoogste klas op dezelfde principes gebaseerd te zijn. Een gemeenschappelijke visie is daarbij uiteraard het uitgangspunt. Van daaruit worden concrete doelstellingen geformuleerd. Een krachtig en professioneel management en leerkrachten die op hun niveau de benodigde acties en controles uitvoeren, zijn de bouwstenen waarmee de school de gewenste kwaliteit systematisch levert en die kwaliteit ook continu kan verbeteren. Uitgangspunt moet zijn dat alle leerlingen kunnen leren op hun eigen niveau, waardoor ieder van hen optimaal kan presteren. Hiervoor is overigens een hoog niveau van betrokkenheid en ondersteuning door ouders een noodzakelijke voorwaarde.



Figuur 1

LEERLINGEN
Een goede school kan getypeerd worden als een school die onderwijs verzorgt dat erop is gericht alle leerlingen binnen hun mogelijkheden maximale leerresultaten te laten behalen. Een goede school bewaakt, waarborgt en verbetert de kwaliteit van het onderwijs. Een kwaliteitszorgsysteem hoort daarbij. Drie elementen spelen daarbij een rol, namelijk kwaliteitsbepaling, kwaliteitsborging (of -bewaking) en kwaliteitsverbetering.
Kwaliteitsbepaling is een momentopname. Aan de hand van een diagnose-instrument (bijvoorbeeld het toezichtkader van de inspectie) wordt vastgesteld aan welke kwaliteitseisen wel en niet wordt voldaan. Kwaliteitsbepaling, kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering gebeuren vaak aan de hand van de zogenaamde PDCA-cirkel (ofwel de cirkel van Deming).
Werken volgens de PDCA-cirkel is een cyclisch proces (figuur 1):

P: PLAN
Hier gaat het om het opstellen van een plan van aanpak voor de noodzakelijke verbeteringen, om de formulering van het gewenste resultaat en hoe (en wanneer) getoetst gaat worden of het gewenste resultaat bereikt is.

D: DO
Het plan wordt uitgevoerd zoals het is voorgeschreven (zorgvuldig samenwerken).

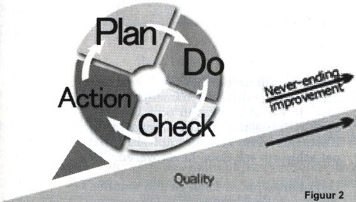
C: CHECK
Door middel van controle en evaluatie wordt bekeken in hoeverre het gewenste resultaat behaald is.

A: ACT
Op basis van de resultaten bij C kan er reden zijn voor bijstelling. Het is immers niet zinvol om alleen maar te constateren dat iets niet is gegaan zoals gedacht, zonder daarbij na te gaan of dat in de toekomst vermeden kan worden. Dat betekent dat er wijzigingen in PLAN aangebracht moeten worden. Indien het gewenste resultaat is bereikt, kan de school aan de volgende verbetering gaan werken. De cirkel wordt dan opnieuw doorlopen.

ZORG
De school kan, binnen de wettelijke kaders en het toezichtkader, zelf bepalen wat de gewenste kwaliteit voor haar inhoudt. Dat wordt interne kwaliteitszorg genoemd. Voor een deel gebeurt dat aan de hand van de visie van de school. Continu verbeteren neemt verder een belangrijke plaats in. De school geeft aan hoe zij voortdurend met verbeteren bezig is. Hoe zorgt zij ervoor dat fouten niet alleen hersteld worden, maar ook de fouten niet steeds herhaalt? Om ervoor te zorgen dat een school de verbetering vasthoudt, zijn er tevens zekerheden nodig: de kwaliteitsborging. Borging of bewaking van de kwaliteit houdt in dat de school nagaat of de verbeteractiviteiten effect hebben.
De school is echter ook verplicht aan de wettelijke eisen te voldoen. De inspectie van het onderwijs heeft namens de overheid de taak om de externe controle op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen uit te oefenen. Daarbij gaat de inspectie uit van een toezichtkader waarin vijftien kwaliteitsaspecten zijn beschreven, die ondergebracht zijn in vier domeinen. Deze domeinen zijn: Zorg voor kwaliteit, Onderwijs en leren, Opbrengsten en organisatie, en Beleid. Met het toezichtkader wordt duidelijk gemaakt wat van scholen mag worden verwacht. Met de aandacht voor specifieke omstandigheden en ontwikkelingen die de school heeft doorgemaakt, wil de inspectie de school stimuleren om gericht aan kwaliteitsverbetering te werken.
In de praktijk komt dit erop neer dat de inspectie tijdens een bezoek aan de school een lange lijst indicatoren langsloopt en beoordeelt of die in voldoende mate aanwezig zijn. Te denken valt aan de kwaliteit van de toetsen, de verantwoording aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit, de samenhang van het leerstofaanbod, voldoende studietijd voor de leerlingen, sociale en fysieke veiligheid, resultaten, overleg binnen het team en adequate werkruimtes. De hele lijst bestaat uit honderd aspecten waar de inspectie op let.

Goede kwaliteitszorg is geen toeval, maar wordt systematisch aangepakt.

CONTINU
Kwaliteit is trouwens niet een vastomlijnd begrip, dat als je het eenmaal hebt niet meer verandert. Integendeel, bij serieus werken aan kwaliteit wordt continu naar verbetering gestreefd, de lat komt steeds iets hoger te liggen.
De PDCA-cirkel is niet voor niets een cirkel. Na besluitvorming van ACT, zal er opnieuw een PLAN moeten worden opgesteld, waarna dit PLAN wordt uitgevoerd, de haalbaarheid gecheckt en acties daarop ondernomen worden. Hieronder wordt de PDCA-cirkel tegen een heuvel gezet om de dynamiek zichtbaar te maken (figuur 2).



Figuur 2

De heuvel staat voor een steeds betere kwaliteit, ofwel het telkens beter voldoen aan de toenemende verwachtingen van de maatschappij. Door elke keer de PCDA-cirkel te doorlopen, kan de kwaliteitsheuvel worden beklommen.
Onder de PDCA-cirkel is een wig te zien. Deze wig symboliseert de kwaliteitsborging door de inspectie, maar ook door de school zelf. Het gaat hier om het minimale kwaliteitsniveau dat een school moet behalen. De wig voorkomt dat de cirkel van de kwaliteitsheuvel af rolt. De borgingswig heeft dus een sterke binding met PLAN, wanneer afspraken worden gemaakt over de werkwijze. Het is erg belangrijk de borgingswig geregeld 'mee te trekken' met de PDCA-cirkel, omdat anders het effect ervan verdwijnt.

HEUVEL
Door continu en binnen alle aspecten van de school met de ideeën van de PDCA-cirkel – op de heuvel – te werken, werkt de school systematisch aan kwaliteitszorg. De school voldoet dan aan alle criteria uit de definitie van een kwaliteitszorgsysteem.
Kortom, goede kwaliteitszorg is geen toeval, maar wordt systematisch aangepakt. Dat moet blijken uit de regelmaat in de evaluatie en de verbeteractiviteiten, uit een duidelijke aansturing door het management en uit de maatregelen om de kwaliteit te waarborgen. Oftewel een klimaat waarin het voortdurend bezig zijn met kwaliteitsverbetering als een noodzakelijk en vanzelfsprekend onderdeel van het werk wordt gezien.

Onderwijs is een van de belangrijkste pijlers van onze samenleving. Een goede basis voor de toekomst wordt op school gelegd. De verantwoordelijkheid voor goed onderwijs ligt bij iedereen: de scholen, de inspectie, de overheid en de schoolbesturen. Die gezamenlijke verantwoordelijkheid schept verplichtingen.
We moeten ons afvragen of we het goede doen en hoe we het beter kunnen doen. Duurzame verbetering en verandering is een zaak van gedeelde verantwoordelijkheid, samen werken om de helling te beklimmen, zodat het geen rijstebrijberg wordt.